

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PERILAKU  
KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**

**ARTIKEL**



**Oleh :**

**NINIK MUSTIKAWATI**  
NIM. 2014-01-130

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2016**

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PERILAKU  
KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
menyelesaikan jenjang pendidikan  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus**

**Oleh :**

**NINIK MUSTIKAWATI  
NIM. 2014-01-130**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2016**

**TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
MELALUI PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**

**Oleh :**


**NINIK MUSTIKAWATI**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 13 Agustus 2016  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Tim Pembimbing

Pembimbing Utama



Dr. Drs. SUKIRMAN, S.Pd, SH, MM  
NIDN. 0607095601

Pembimbing Anggota



Dr. Drs. H.M. ZAINURI, MM  
NIDN. 0615076301

Mengetahui

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitaas Muria Kudus



Dr. Drs. JOKO UTOMO, MM  
NIDN. 0625076401

## HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

**JUDUL** : **PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**

**Nama Mahasiswa** : **NINIK MUSTIKAWATI**

**NIM** : 2014-01-130

**Program Studi** : Magister Manajemen

**Minat** : Manajemen Sumber Daya Manusia

**TIM PEMBIMBING** :

**Ketua** : Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH, MM 

**Anggota** : Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM 

**TIM DOSEN PENGUJI** :

**Dosen Penguji** : Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM 

**Tanggal Ujian** : 13 Agustus 2016

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya yang bertandatangan dibawah ini, menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis dengan judul:

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
MELALUI PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia delar MAGISTER MANAJEMEN di cabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Agustus 2016

Penulis

**NINIK MUSTIKAWATI**  
NIM: 2014-01-130

## RIWAYAT HIDUP

Ninik Mustikawati, tempat tanggal lahir di Pati, 26 Juni 1979, Nama Orang Tua, Ayah: Muktari (Alm), Ibu: Amirah. Riwayat Pendidikan di SDN 01 Bulumulyo Pati tahun lulus 1991, SMP Muhammadiyah 1 Kudus tahun lulus 1994, SMAN 2 Kudus tahun lulus 1997, Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun lulus 2002.

Kudus, Agustus 2016

Penulis

**NINIK MUSTIKAWATI**  
NIM: 2014-01-130

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus, Bapak Dr. H. Suparno, SH, MS yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
  2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus, Bapak Dr. H. Mochamad Edris, Drs, MM, yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan studi.
  3. Dr. Drs. Joko Utomo, MM, selaku ketua Program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
  4. Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH, MM, selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan Tesis ini.
  5. Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM, selaku pembimbing anggota yang telah membimbing serta memberi saran hingga terwujudnya Tesis ini.
  6. Para dosen dan rekan-rekan penulis yang telah banyak memberikan bantuan atau ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan Tesis ini.
- Semoga Allah SWT melimpahkan karuniaNya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini.

Kudus, Agustus 2016

**NINIK MUSTIKAWATI**  
NIM: 2014-01-130

## **ABSTRAK**

### **PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**

**NINIK MUSTIKAWATI**

Hubungan pimpinan dan bawahan dalam instansi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja pegawai dan dapat mempengaruhi kinerja. Disiplin kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pegawai sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja dan kinerja yang diharapkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah para pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus sebanyak 183 pegawai. Sampel dalam penelitian sebanyak 125 responden. Uji responden data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah peningkatan perilaku kepemimpinan dan disiplin dapat meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja, peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai akan tetapi jika peningkatan perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja maka peningkatan kinerja lebih kuat.

Perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh paling kuat dibandingkan dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.



## **ABSTRACT**

### **PERFORMANCE IMPROVEMENT EMPLOYEES THROUGH LEADERSHIP BEHAVIOR AND DISCIPLINE WORK WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (Case Study of Employees in the Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**

**NINIK MUSTIKAWATI**

*Leadership and subordinate relationships within the instance is inseparable which will give rise to the level of employee job satisfaction and can affect performance. The discipline of work in carrying out the duties and obligations as employees is very important to achieve job satisfaction and performance are expected. This research aims to analyze the influence of leadership behavior and discipline work against the performance of employees with job satisfaction as an intervening variable of Employees in the Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.*

*The selected population Employees in the Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus as much as 183 County employees. The sample in the research as much as 125 respondents. Test the respondent data using the test validity and reliability tests. Data analysis using SEM (Structural Equation Modelling).*

*Conclusions in this study is the improvement of leadership behavior and discipline can improve job satisfaction, increased leadership behavior and discipline work can improve the performance, increased job satisfaction can improve the performance of employees. Improved the behavior of the leadership and discipline work can improve the performance of employees, however, if the increase in the leadership behavior and discipline work can increase job satisfaction the stronger performance.*

*Leadership behavior on performance through employee job satisfaction has the most powerful influence compared to the influence of the discipline of work on performance through employee job satisfaction.*

*Key Words: Leadership Behavior, Discipline Work, Job Satisfaction, the Performance of Employees.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan berkah dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus)**. Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Muria Kudus.

Tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna, oleh karenanya kami harapkan kritik, saran, dan masukan yang membangun. Tidak lupa kami juga sampaikan ucapan terima kasih kepada Dosen Pembimbing Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH, MM dan Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM yang telah memberikan arahan dan dukungan sehingga tesis ini dapat selesai sesuai rencana.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca dan memberikan sumbangsih untuk diterapkan baik dalam praktek maupun untuk penelitian selanjutnya.

Kudus, Agustus 2016

Penulis

Ninik Mustikawati

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
 BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
 BAB II. TELAAH PUSTAKA.....	10
2.1. Tinjauan Empiris.....	10
2.2. Tinjauan Teori .....	11
2.2.1. Perilaku Kepemimpinan.....	11
2.2.1.1. Definisi Perilaku Kepemimpinan.....	11
2.2.1.2. Tipe Perilaku Kepemimpinan.....	12
2.2.1.3. Ciri-Ciri Perilaku Kepemimpinan.....	13
2.2.1.4. Indikator Perilaku Kepemimpinan.....	15
2.2.2. Disiplin Kerja.....	15
2.2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja.....	15

2.2.2.2.	Penilaian Disiplin Kerja.....	16
2.2.2.3.	Faktor-Faktor Disiplin Kerja.....	17
2.2.2.4.	Indikator Disiplin Kerja.....	18
2.2.3.	Kepuasan Kerja.....	19
2.2.3.1.	Definisi Kepuasan Kerja.....	19
2.2.3.2.	Teori Kepuasan Kerja.....	20
2.2.3.3.	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	21
2.2.3.4.	Indikator Kepuasan Kerja.....	24
2.2.4.	Kinerja Pegawai.....	25
2.2.4.1.	Definisi Kinerja Pegawai.....	25
2.2.4.2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	26
2.2.4.3.	Penilaian Kinerja.....	27
2.2.4.4.	Indikator Kinerja Pegawai.....	30
2.2.5.	Hubungan Antar Variabel.....	30
2.2.5.1.	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	30
2.2.5.2.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	31
2.2.5.3.	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	31
2.2.5.4.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Pegawai.....	32
2.2.5.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	32
BAB III.	KERANGKA KONSEP PENELITIAN.....	33
3.1.	Kerangka Pemikiran.....	33
3.2.	Hipotesis.....	34
BAB IV.	METODE PENELITIAN.....	35
4.1.	Jenis Penelitian.....	35
4.2.	Desain Penelitian.....	35

	Halaman
4.3. Populasi dan Sampel .....	36
4.4. Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Indikator	
Variabel.....	37
4.4.1. Variabel Penelitian.....	37
4.4.2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	38
4.5. Sumber dan Jenis Data.....	39
4.5.1. Jenis Data.....	39
4.5.2. Sumber Data.....	39
4.6. Metode Pengumpulan Data.....	40
4.7. Teknik Analisis.....	40
4.7.1. Uji Instrumen.....	40
4.7.1.1. Uji Validitas.....	40
4.7.1.2. Uji Reliabilitas.....	41
4.7.2. Teknik Analisis SEM ( <i>Struktural Equation Modelling</i> ).....	42
4.7.2.1. Pengembangan Model Teoritis.....	43
4.7.2.2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram).....	43
4.7.2.3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan.....	44
4.7.2.4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi.....	45
4.7.2.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi.....	45
4.7.2.6. Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of-fit</i> .....	45
4.7.2.7. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	46
4.7.2.8. Interpretasi dan Modifikasi Model.....	48
 BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 49
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	49
5.1.1. Deskripsi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus....	49
5.2. Penyajian Data.....	50

	Halaman
5.2.1. Karakteristik Responden.....	50
5.2.2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel.....	51
5.2.2.1. Variabel Perilaku Kepemimpinan.....	51
5.2.2.2. Variabel Disiplin Kerja.....	53
5.2.2.3. Variabel Kepuasan Kerja.....	54
5.2.2.4. Variabel Kinerja.....	55
5.3. Analisis Data.....	56
5.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
5.3.1.1. Uji Validitas.....	56
5.3.1.2. Uji Reliabilitas.....	56
5.3.2. <i>Struktur Equal Modeling</i> (SEM).....	57
5.3.3. Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM.....	57
5.3.3.1. Normalitas Data.....	58
5.3.3.2. Outliers.....	58
5.3.4. Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ).....	58
5.3.4.1. CFA Konstruk Perilaku Kepemimpinan..	59
5.3.4.2. CFA Konstruk Disiplin Kerja.....	61
5.3.4.3. CFA Konstruk Kepuasan Kerja.....	63
5.3.4.4. CFA Konstruk Kinerja Pegawai.....	65
5.3.5. Analisis Struktural Equation Modelling (SEM) atau Full Model.....	67
5.4. Pengujian Hipotesis.....	70
5.4.1. Analisis Pengaruh Langsung.....	70
5.4.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect effect</i> ).....	74
5.4.3. Besarnya <i>Total Effect</i> .....	76
5.5. Pembahasan.....	77
5.5.1. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	77
5.5.2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	78

	Halaman
5.5.3. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	79
5.5.4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja .....	79
5.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	80
5.5.6. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	80
5.5.7. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	81
 BAB VI. KESIMPULAN.....	 82
6.1. Simpulan.....	82
6.2. Implikasi.....	83
 DAFTAR PUSTAKA.....	 85
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel	1.1. Rekapitulasi Absensi Pegawai Setda Kabupaten Kudus Tahun 2015.....	3
	1.2. Data Hasil Evaluasi Realisasi Anggaran Setda Kabupaten Kudus Tahun Anggaran 2015.....	5
	4.1. Peta Populasi Pegawai Setda Kabupaten Kudus Tahun 2015..	37
	4.2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	48
	4.3. Spesifikasi Model.....	44
	4.4. Model Persamaan Struktural.....	44
	4.5. <i>Goodness of Fit</i> .....	48
	5.1. Karakteristik Responden.....	50
	5.2. Frekuensi Variabel Perilaku Kepemimpinan.....	52
	5.2. Frekuensi Variabel Perilaku Kepemimpinan.....	52
	5.3. Frekuensi Variabel Disiplin Kerja.....	53
	5.4. Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	54
	5.5. Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai.....	55
	5.6. Uji Validitas.....	56
	5.7. Uji Reliabilitas .....	57
	5.8. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	60



5.9.	<i>Loading Factors</i> ( $\lambda$ ) Pengukuran Variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	61
5.10.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Disiplin kerja( $X_2$ ).....	62
5.11.	<i>Loading Factors</i> ( $\lambda$ ) Pengukuran Variabel Disiplin kerja( $X_2$ ).....	63
5.12.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )..	64
5.13.	<i>Loading Factors</i> ( $\lambda$ ) Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	65
5.14.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Kinerja ( $Y_2$ ).....	66
5.15.	<i>Loading Factors</i> ( $\lambda$ ) Pengukuran Variabel Kinerja ( $Y_2$ ).....	66
5.16.	Pengujian Kesesuaian Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> ...	69
5.17.	<i>Regression Weights</i> .....	70
5.18.	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM.....	70
5.19.	Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung / <i>Direct</i> ).....	74
5.20.	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian.....	75
5.21.	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung / <i>Indirect Effect</i> .....	76
5.22.	Besar <i>Total Effect</i> .....	76

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran .....	33
5.1. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	68
5.2. Implikasi Model SEM.....	72

